

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**IMPLEMENTACIJA SUSTAVA MENTORSTVA  
ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU „AD PLASTIK“  
D.D., SOLIN**

**Mentor:**

**doc. dr. sc. Željko Mateljak**

**Student:**

**Jelena Čulić**

**1161105**

**Split, rujan, 2019. godina**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>4</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. PREDMET RADA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. PROBLEM RADA .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3. CILJEVI RADA .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. METODE RADA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5. STRUKTURA RADA .....</b>	<b>7</b>
<b>2. TEORIJSKE ODREDNICE MENTORSTVA ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. KADROVI I KADROVIRANJE .....</b>	<b>9</b>
2.1.1. Planiranje potreba za kadrovima .....	12
2.1.2. Regrutiranje kadrova.....	14
2.1.3. Selekcija kadrova.....	15
2.1.4. Obuka i razvoj kadrova .....	18
<b>2.2. MENTORSTVO.....</b>	<b>23</b>
2.2.1. Pojam mentorstva .....	23
2.2.2. Karakteristike i uloge mentora .....	25
2.2.3. Mentorski odnos .....	31
2.2.4. Mentorski proces .....	32
<b>3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1. POVIJESNI RAZVOJ .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2. MISIJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.,SOLIN.....</b>	<b>36</b>
<b>3.3. VIZIJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D.,SOLIN .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4. KLJUČNE VRIJEDNOSTI U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D.,SOLIN .....</b>	<b>37</b>
<b>3.5. RAZVOJ I TEHNOLOGIJA U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D.,SOLIN.....</b>	<b>37</b>
<b>3.6. REZULTATI POSLOVANJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D., SOLIN U 2018. GODINI.....</b>	<b>39</b>

<b>4. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA MENTORSTVA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN .....</b>	<b>41</b>
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>50</b>
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	<b>51</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>53</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>54</b>

## SAŽETAK

U ovom završnom radu obrađena je tema implementacija sustava mentorstva zaposlenika u poduzeću AD Plastik d.d., Solin, gdje se ističe važnost primjene i provođenja sustava mentorstva zaposlenika unutar poduzeća. Prikazuje se planiranje potreba za kadrovima odnosno ljudskim resursima poduzeća, kao i procesi regrutiranja i selekcije kadrova. Naglasak je na važnosti obuke i razvoja kadrova odnosno na načinima kojima se ono može provoditi, a jedan od načina kojima poduzeće AD Plastik d.d. obučava zaposlene je upravo mentorstvo. Također, prikazane su karakteristike i uloge mentora, kao i mentorski proces te odnos mentora i mentoriranog. Poduzeće AD Plastik d.d. veliku pažnju posvećuje upravo svojim zaposlenicima, njihovom rastu i razvoju, ulaže u njihovo znanje i edukaciju kako bi uspješnost, kako pojedinca, tako i cijele organizacije, bila što veća.

**Ključne riječi:** kadrovanje, napredovanje zaposlenika, mentorstvo, sustav mentorstva, poduzeće AD Plastik d.d., Solin

# **1. UVOD**

## **1.1. PREDMET RADA**

Iza uspješnosti svakog poduzeća, kao jedan od najvažnijih elemenata, stoje upravo ljudski resursi s kojima poduzeće raspolaže. Zaposleni čine bitan dio poduzeća jer svojim znanjima, sposobnostima, vještinama i kompetencijama pridonose uspješnosti poslovanja i kao takvi čine najveće bogatstvo poduzeća.

Moderne organizacije su tako prepoznale ljudske resurse kao svoj najvredniji kapital. Zaposleni koji posjeduju znanja i vještine i djeluju u skladu s ciljevima poduzeća, doprinose tom poduzeću konkurentsku prednost na tržištu.

Svako poduzeće ima svoje jedinstvene ljudske resurse, a baš zbog te specifičnosti je nužno da se poduzeće prilagođava potrebama svojih zaposlenih. Razliku među kadrovima ne čine samo individualne sposobnosti zaposlenih već i nove vrijednosti koje zaposleni dobivaju egzistiranjem i djelovanjem u poduzeću.

Prema navedenom, može se zaključiti da danas poduzeća sve više obraćaju pozornost na ulaganja ponajprije u svoje zaposlene. Cilj funkcije kadrovanja je maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti radi povećanja poslovne uspješnosti, što poduzeća čine analizom radnih mjesta, pribavljanjem i selekcijom zaposlenika i njihovim daljnjim obrazovanjem. Važno je istaknuti da je upravo mentorstvo jedan od načina na koje poduzeće zaposlenima pruža podršku u uspješnom socijaliziranju i optimalnom razvijanju profesionalnih kapaciteta, a ključnu ulogu ima mentor koji zaposleniku pruža individualiziranu podršku. Navedeno će se opisati u nastavku rada na primjeru poduzeća AD Plastik d.d., Solin.

## **1.2. PROBLEM RADA**

Mentorstvo se može definirati kao suradnički odnos između zaposlenika i mentora, pri čemu mentor koristi niz metoda i tehnika kako bi zaposleniku pomogao postići zajednički definirani set ciljeva. Sustavom mentorstva unutar poduzeća djeluje se na povećanje individualnih sposobnosti i radnih performansa na način da se osobe izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili.

Mentor bi trebala biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge, a kao takva osoba treba imati pozitivan pristup, pružati podršku i poticati suradnju. U mentorskom odnosu nužno je uspostavljanje istinske interakcije između osobe koja ima znanje i iskustvo i želi ga podijeliti sa manje iskusnom osobom. Proces mentoriranja se najčešće opisuje kroz tri faze gdje se u prvoj fazi uspostavlja mentorski odnos i težište mentorove podrške je u području orijentiranja zaposlenika u funkcioniranje organizacije te u planiranju zadataka. U drugoj fazi se mentorski odnos razvija i održava, a mentorirani postaje reflektivni praktičar koji se počinje oslanjati na vlastite vještine i kompetencije. Treća faza predstavlja završetak mentorskog odnosa, mentorirani shvaća procese poslovanja unutar poduzeća, počinje samostalno planirati svoje zadatke i pronalazi rješenja.

Prema prikazanom, može se uočiti koliko je zapravo mentorstvo složen proces, te zahtijeva mnogo vremena i aktivnosti, kako od strane zaposlenih tako i od poduzeća odnosno mentora. Važni faktori koji utječu na cjelokupan mentorski odnos i proces su karakteristike i uloge koje sam mentor ima u tom odnosu, ali i suradnja koju ostvaruje sa zaposlenikom.

### **1.3. CILJEVI RADA**

Cilj rada se odnosi na utvrđivanje teorijskih spoznaja o kadroviranju i mentorstvu zaposlenika te prikazu temeljnih odrednica i metoda pomoću kojih se vrše postupci kadroviranja i mentoriranja. Kako bi poduzeća povećala ukupni uspjeh poslovanja i ostvarila konkurentsku sposobnost, koriste ljudske resurse kao svoju najveću snagu. Cilj rada je pokazati da se dobar i vodeći kadar stvara planiranjem potreba za kadrovima, regrutiranjem i selekcijom kadrova te obukom i razvojem kadrova. Mentorstvo se prikazuje kao jedan od temeljnih oblika ljudskog razvoja, a naglašavaju se važnosti uloga i karakteristika koje ima mentor u mentorskom odnosu i mentorskom procesu, koji moraju biti pomno osmišljeni i razrađeni da bi bili kvalitetni i uspješni. Znanstveni cilj ovog rada je istražiti, analizirati, opisati, objasniti i prikazati teorijske ciljeve ovog rada na primjeru poduzeća AD Plastik d.d. te istaknuti važnost implementacije sustava mentorstva zaposlenika. Cilj je utvrditi na koji način poduzeće AD Plastik d.d. provodi sustav mentorstva odnosno opisati faze procesa mentorskog sustava.

## **1.4. METODE RADA**

Za potrebe ovog završnog rada korištene su sljedeće metode:

- Teorijske metode:
  - Metoda analize – raščlanjivanje složenih pojmova na njegove jednostavne dijelove
  - Metoda sinteze – prikaz jednostavnijih pojmova u složenije pojmove
  - Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih radova, razmišljanja i stavova
  - Metoda indukcije – dolazak do općih zaključaka temeljem analize pojedinačnih činjenica
  - Metoda dedukcije – izvođenje posebnih i pojedinačnih zaključaka iz općih zaključaka
- Znanstvene metode:
  - Metoda intervjua – prikupljanje informacija putem direktnog razgovora sa sugovornikom
  - Metoda prikupljanja podataka – prikupljanje podataka i informacija relevantnih za problem, povjerljivih, kvalitetnih i odgovarajućih postavljenim ciljevima

## **1.5. STRUKTURA RADA**

Ovaj završni rad sastoji se od pet poglavlja, uključujući uvod i zaključak.

U uvodnom dijelu rada opisuje se problem i predmet završnog rada te se ističu ciljevi i metode korištene prilikom pisanja ovog završnog rada.

Drugo poglavlje rada odnosi se na teorijski dio završnog rada gdje se ističe važnost implementacije sustava mentorstva zaposlenika u poduzeću. Definiran je pojam kadroviranja kao i potrebe za planiranjem, regrutiranjem, selekcijom i obukom kadrova. Također, definiran je pojam mentorstva kroz karakteristike i uloge mentora, mentorski odnos i mentorski proces.

Treće poglavlje rada pruža osnovne informacije o samom poduzeću AD Plastik d.d., Solin.

Četvrto poglavlje rada prikazuje i opisuje postupak implementacije sustava mentorstva zaposlenika na primjeru poduzeća AD Plastik d.d., Solin.

Posljednji dio rada jest zaključak gdje se ističu rezultati provedenog istraživanja.



## **2. TEORIJSKE ODREDNICE MENTORSTVA ZAPOSLENIKA**

### **2.1. KADROVI I KADROVIRANJE**

Ljudi, ljudski resursi, kadrovi predstavljaju živi faktor organizacije poduzeća („ljudski kapital“) koji sa svojim znanjem, vještinama, sposobnostima i kreativnošću danas najviše doprinosi uspješnom ostvarenju ciljeva poduzeća. Oni se bitno razlikuju od materijalnih resursa – ljudski su resursi jedinstveni za svako poduzeće i ne mogu se kopirati.<sup>1</sup> Jedna od temeljnih zadaća menadžmenta bi trebala biti upravo usmjerenost na ljudske resurse i prilagođavanje poduzeća potrebama tih resursa jer su ljudski potencijali temeljni izazov poduzeća baš zbog svoje kompleksnosti i specifičnosti. Različitost među kadrovima dvaju poduzeća nije samo u individualnim sposobnostima kadrova već u stvaranju nove kvalitete organizacijskih, intelektualnih i stručnih sposobnosti koja ovisi o faktorima kojima se poduzeće služi u svom poslovanju – praksa i programi upravljanja ljudskim resursima, stil menadžmenta, organizacijska struktura i kultura te opći socijalni odnosi unutar poduzeća.

Utvrđivanjem veze između ljudskog faktora i razvoja poduzeća odnosno saznanju da su ljudski resursi važan faktor ukupnog razvoja poduzeća su doprinijeli utjecaji promjena u općoj ili socijalnoj okolini, promjena u poslovnoj okolini te promjena u internoj okolini. Predstavljaju značajan kompleks utjecaja koji ostavljaju trag u cjelokupnoj strategiji poduzeća. Promjene u općoj okolini poduzeća najznačajnije su za tri segmenta okoline - ekonomski, tehnološki i sociokulturni. Promjene u ekonomskom segmentu okoline za menadžment znači pronalaženje rješenja kojim bi zaštitili svoje ljudske potencijale i usmjerili ih natrag na efikasno ostvarivanje ciljeva poduzeća. Modernizacija i razvoj tehnologije dovode čovjeka u središte interesa poduzeća jer su znanje, inovacije i sofisticiranost sustava i korisnika potreba svakog suvremenog poduzeća. S vremenom se mijenja i struktura rada koju više ne predstavljaju samo fiksni radni odnos i klasično radno vrijeme. Sociokulturni segment okoline se mijenja pojavom novih oblika rada – parcijalno vrijeme angažiranja, privremeni rad, rad na daljinu, ugovori za vikend, ekonomija bilo kojeg vremena/bilo kojeg prostora te tzv. virtualni ured. Dominantnu ulogu ima umni radnik i preferira se autonomija i ravnopravnost nasuprot hijerarhiji i rigidnim

---

<sup>1</sup> Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 2009., str. 355.

organizacijskim strukturama. Promjene u poslovnoj okolini se očituju u promjeni broja subjekata što povećava stupanj kompleksnosti. To dovodi do sve raznovrsnijih aktivnosti subjekata čime se povećava heterogenost okoline. Brzina ovakvih promjena može biti opasnost za poduzeće stoga je važno da menadžment poduzeća zna odgovoriti na uvjete koje za sobom nosi takva okolina, a najbolji način je angažman cjelokupnog znanja ljudskog potencijala tog poduzeća. Ključna strateška prednost poduzeća tako postaju upravo kadrovi, a temeljni kapital i najveća konkurentska snaga poduzeća je znanje. Kada je riječ o promjenama u internoj okolini odnosno samom poduzeću, promjene se događaju kod tri velika segmenta poduzeća – strukturi, kulturi i resursima. Orijentacija sa organizacijske strukture, poduzeća i velikih jedinica prelazi na procese, pojedince i male, autonomne i decentralizirane timove. Visoku strukturu zamjenjuje plitka, horizontalna i mrežna struktura. Sve te promjene uvelike pridonose sve većoj orijentaciji poduzeća na ljude. Menadžment bit pronalazi u radu s ljudima jer o sposobnosti i uspješnosti ljudi s kojima raspolaže, ovisi i uspješnost poduzeća. Kako se mijenja organizacijska struktura, tako dolazi i do promjene u organizacijskoj kulturi. S obzirom da je poduzeće sada strukturirano na način da ga čine ljudi, inovacije i stalne promjene razvija se novi sustav u čijem centru su ljudi i ljudski potencijali.

Kadroviranje obuhvaća sve poslove i zadaće koje su vezane uz ljude – njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti koje omogućuju razvoj zaposlenika unutar neke organizacije. Kadroviranje obuhvaća skup aktivnosti, a neke od njih su znanja o kadrovima i radnim mjestima, popunjavanje i selekcija kadrova, obrazovanje i razvoj karijere, kompenzacije i nagrade, itd.<sup>2</sup> Poduzeće nastoji privući, razviti i održati efektivne kadrove u poduzeću, a to ostvaruje aktivnostima vezanim uz planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.

Bez ljudi kao temeljnog resursa poduzeća, organizacija ne bi mogla postojati. Svaki zaposlenik predstavlja posebnu jedinku, misaono i svjesno biće koje ima svoje vlastite potrebe, želje i ambicije koje svojim djelovanjem unosi u poduzeće. Na taj način utječe na atmosferu unutar poduzeća, pozitivno ili negativno. Upravljanje ljudskim potencijalima individualan pristup

---

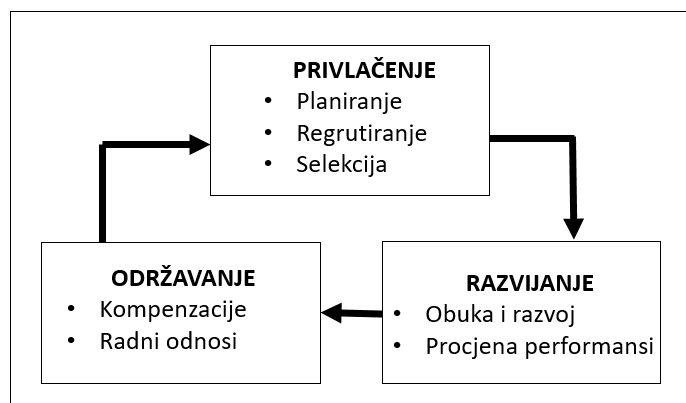
<sup>2</sup> Jambrek, I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2), str. 1181-1206.

smatra neophodnim. Zato je kadroviranje, kao funkcija menadžmenta, složenije od ostalih funkcija i zahjeva od menadžera određena znanja i umijeća. Specifično je i predstavlja izazov za svakog menadžera jer je svaki čovjek, kao i svako poduzeće, jedinstven. S obzirom na to da se kadroviranjem postiže maksimalan razvoj i korištenje ljudskih sposobnosti da bi se ostvarila poslovna uspješnost poduzeća, za uspješnost rada i funkcioniranja poduzeća bitno je zadovoljstvo zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenih postiže se timskim radom, kvalitetnim međuljudskim odnosima unutar poduzeća, decentralizacijom odlučivanja, razmjenom znanja, uvođenjem suvremenih tehnoloških procesa i brigom o zdravlju i sigurnosti zaposlenika, kako na poslu tako i izvan njega.

Ciljevi kadroviranja svode se na tri primarna cilja:<sup>3</sup>

- Privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji
- Razvijanje radne snage prema njezinom potencijalu
- Dugoročno održavanje radne snage

Prethodno navedeni ciljevi su prikazani na slici 1.



*Slika 1. Ciljevi kadroviranja*

Izvor: Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 366.

Sa slike 1. vidi se da je primarni cilj kadroviranja privlačenje efektivne radne snage prema organizaciji, a provodi se postupcima planiranja potreba za kadrovima, regrutiranjem i selekcijom. Nakon privlačenja, poduzeća razvijaju svoje kadrove kroz obuku i razvoj te procjenu performansi. Konačni cilj je održati postojeću efektivnu radnu snagu kroz kvalitetan radni odnos i kompenzacije.

<sup>3</sup> Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 366.

### 2.1.1. Planiranje potreba za kadrovima

Kako bi se što uspješnije zadovoljile potrebe za ljudskim resursima, potrebno je što točnije predvidjeti koliko kadrova i kakvog profila stručnosti i znanja organizacija treba posjedovati da bi uspješno ostvarila planirane aktivnosti.<sup>4</sup> Za uspješnu provedbu, koriste se razne analize kojima se nastoji dobiti odgovor na pitanje koliko su i jesu li postojeći kadrovi u poduzeću u skladu s ciljevima poduzeća.

Planiranje kadrova obično se definira kao proces anticipacije i stvaranja brige za kretanje ljudi u poduzeću, unutar poduzeća i izvan poduzeća, sa svrhom da se osigura raspolaganje potrebnim brojem i strukturom zaposlenih, kao i njihovo optimalno korištenje.<sup>5</sup>

Prednosti planiranja ljudskih potencijala vide se u koristima koje ističu organizacije kod kojih je sustavno i dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni dio poslovnog planiranja. Tako uspješno planiranje ljudskih potencijala organizacijama donosi konkurentsku prednost (jer postaju fleksibilnije i poduzetnije), omogućava zapošljavanje i zadržavanje potrebnog broja ljudi željene kvalitete te optimalno korištenje ljudi i izbjegavanje prekomjernog broja zaposlenika, rezultira svrsishodnijim dodatnim obrazovanjem (zna se koliko kojih ljudi i u kojim područjima obrazovati) i usmjerenim i pravodobnim razvojem menadžera, dovodi do većeg zadovoljstva zaposlenika, smanjuje troškove ljudskih potencijala te ima ostale koristi kao što su predviđanje troškova rada, izračun produktivnosti i sl.<sup>6</sup>

Sa slike 2. vidi se da bazni model sistemskog planiranja kadrova započinje ocjenom tekućih potreba za kadrovima gdje se identificiraju kadrovski potencijali poduzeća. Na temelju ocjene tekućih potreba za kadrovima, stvara se prognoza budućih potreba za kadrovima nakon čega se dolazi do formiranja strategije kadroviranja. Evaluacijom i ažuriranjem se redovito prati stanje postojećeg kadra što opet vodi do ocjene tekućih potreba za kadrovima.

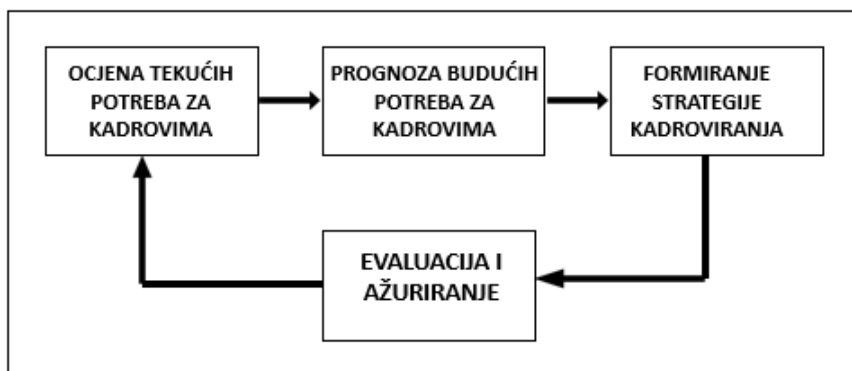
---

<sup>4</sup> Alfirević N., Pavić I., Matić I.: MENADŽMENT: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, 2007., str. 152.

<sup>5</sup> Buble, M., Management, op.cit., str.377.

<sup>6</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str.656.

Na slici 2. je prikazan bazni model sistemskog planiranja kadrova.



***Slika 2. Bazni model sistemskog planiranja kadrova***

Izvor: Izrada autora na temelju: Buble, M.: Management, op.cit., str. 377.

Menadžmentu je za formuliranje strategije kadroviranja usmjerene na ostvarivanje prognoze budućih potreba za kadrovima neophodno vršenje ocjene tekućih potreba za kadrovima. Tom analizom poduzeće dobije odgovor na pitanje jesu li i koliko su kadrovi s kojima poduzeće raspolaže u skladu sa ciljevima tog poduzeća. Temelj analize su datoteka kadrova i datoteka radnih mjesta. Datotekom kadrova poduzeće skuplja informacije o zaposlenicima vezane uz dob, spol, podrijetlo, stupanj i vrstu obrazovanja, zvanje i zanimanje, radni staž i promjene zaposlenja, a datoteka radnih mjesta obuhvaća sve podatke o radnim mjestima koja su ustanovljena u poduzeću. Prognoza budućih potreba za kadrovima je teža od utvrđivanja tekućih potreba zbog promjenjivih uvjeta poslovanja poduzeća stoga poduzeće mora polaziti od određenih parametara. Na temelju izvršenih analiza poduzeće formulira strategiju odnosno moguće tri opcije – opcija istog broja zaposlenika, opcija manjka zaposlenika ili opcija viška zaposlenika.

### 2.1.2. Regrutiranje kadrova

Glavna uloga procesa regrutiranja kadrova je pronalazak i privlačenje dovoljno visoko kvalitetnih kandidata kako bi među njima mogli pronaći i odabrati najboljeg. Tim procesom se usklađuju profesionalne preferencije i ciljevi pojedinaca s preferencijama i potrebama organizacije. Da bi poduzeće došlo do pravih kandidata, mora ostvariti ciljanu potražnju za najboljim kadrovima upućujući poruku upravo onom segmentu tržišta radne snage koja je poslodavcu najzanimljivija. Važno je oglasiti potrebu za novim djelatnicima i njihovim poželjnim kvalifikacijama pomoću različitih instrumenata da na taj način što veći broj kandidata bude s time upoznat i točno naglasiti koje bitne i poželjne kvalifikacije mora posjedovati kandidat koji se odluči aplicirati na to radno mjesto.

Poduzeća se služe dvama temeljnim izvorima regrutiranja kadrova:

- Interni izvori regrutiranja
- Eksterni izvori regrutiranja

Dok interni izvori obuhvaćaju zaposlenike koji rade u poduzeću, eksterni obuhvaćaju osobe koje su izvan poduzeća odnosno na tržištu rada, školama i fakultetima ili drugim poduzećima i institucijama.

Kada se radi o internim izvorima, regrutacija se provodi internim oglašavanjem slobodnih poslova, neposrednim slobodnim kontaktom ili pisanim pozivom. Interno oglašavanje slobodnih poslova je jedan od najčešćih načina regrutiranja, provodi se prije eksternog oglašavanja i sadrži sve informacije koje se iznose i u eksternim oglasima. Da bi bilo dostupno svima koristi se oglasnim pločama, internim listom, razglasom i drugim sredstvima internog priopćavanja. Neposrednim slobodnim kontaktom neposredni menadžer ili odgovorna osoba iz službe ljudskih resursa obavještava zaposlenike o mogućim zaposlenjima na druge poslove. Situacije u kojima se ovaj oblik provodi su najčešće promocija, raspored na nova radna mjesta ili pak promjena mjesta rada. Pisanim pozivom služba ljudskih resursa obavještava zaposlenike o slobodnim poslovima i na taj način ih poziva da se jave ukoliko su zainteresirani za te poslove.

U svim slučajevima kada poduzeće nije u mogućnosti izvršiti proces regrutiranja unutar svog poduzeća odnosno iz internih izvora, pristupa regrutaciji izvana. Regrutiranje može provoditi

pomoću formalnih ili neformalnih izvora. Formalni izvori regrutiranja su oglašavanje, agencije za zapošljavanje, obrazovne institucije te sindikati, a neformalnim izvorima poduzeće se koristi u situacijama kada se za zapošljavanje koriste zaposleni u poduzeću koji na taj način imaju ulogu „posrednika“ u zapošljavanju. Najčešći oblik eksternog regrutiranja je oglašavanje putem kojeg poduzeće koristi različite vrste medija kao što su tisak, stručni časopisi, radio, televizija, izravna pošta, priručnici i bilteni ili posebni promotivni materijal. Agencije za zapošljavanje su važan izvor eksternog regrutiranja, a razlikuju se državne i privatne. Državna agencija za zapošljavanje u Hrvatskoj je Hrvatski zavod za zapošljavanje koji djeluje kao institucija Ministarstva rada i socijalne skrbi. Privatne agencije se najčešće koriste kada poduzeće želi privući stručne osobe i kvalitetne menadžere koji se nalaze izvan poduzeća. Obrazovnim institucijama poduzeće privlači mlade stručne osobe na način da traži preporuke za najbolje polaznike. Sindikati posjeduju značajnu bazu podataka o zaposlenicima i zbog svog utjecaja na zaposlenike također mogu biti jedan od eksternih izvora regrutiranja.

### **2.1.3. Selekcija kadrova**

Selekcija je postupak kojim se primjenom unaprijed utvrđenih i standardiziranih metoda i tehnika za određeni posao odabiru oni koji najbolje udovoljavaju njegovim zahtjevima i jamče da će ga najbolje obavljati.<sup>7</sup> Vršiti se izbor između regrutiranih kandidata tako da se polazi od zahtjeva posla tražeći onog kandidata koji tim zahtjevima najbolje odgovara.

Na taj način se odvija proces evaluacije kandidata za posao i predviđa se njihova buduća radna uspješnost procjenom njihove sukladnosti s poslom i odlučuje se koje ljude zaposliti, a koje ne. Kandidati moraju biti u skladu s a strategijom i kulturom organizacije kao i sa konkretnim zahtjevima posla. Cilj ovog procesa je predviđanje i maksimizacija buduće radne uspješnosti kako zaposlenika tako i cijele organizacije.

U većini slučajeva selekcija je kontinuirani proces koji se odvija prema ustaljenom algoritmu koji ima više ili manje etapa. Broje tih etapa uvjetovan je veličinom i stupnjem organizacije poduzeća, a to znači i razvijenošću službe ljudskih resursa. Minimum te procedure obično je određen zakonskim propisima kako bi se zaštitilo kandidate u pogledu njihovih prava.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., op.cit., str. 683.

<sup>8</sup> Buble M.: Menadžment, op.cit., str.381.

Prema Ghiselli/Brown selekciju je moguće provoditi na dva načina:<sup>9</sup>

- Prvi način je da se ispituju osobine, sposobnosti i znanje kandidata kako bi se utvrdilo koji od njih posjeduje minimum zahtjeva posla. Izbor se vrši između onih koji posjeduju taj minimum, dok se ostali kandidati isključuju iz daljnjeg postupka izbora.
- Drugi je način, da se najprije ispituju osobine, sposobnosti i znanja kandidata koji zahtjeva dotični posao. Zatim se izrađuje rang lista kandidata s obzirom na pokazane rezultate u psihološkom ispitivanju. Izabiru se oni kandidati koji imaju najviše rangove na rang listi.

Potreba za procesom selekcije je uvjetovana činjenicom različitosti među ljudima koja uvelike utječe na njihovu uspješnost u poslu. Različitost među ljudima se očituje u percepciji, interesima, aspiracijama, motivima i slično. Najvažnije su razlike u sposobnostima i osobinama ličnosti.

Razlikuju se četiri skupine ljudskih sposobnosti:<sup>10</sup>

- Intelektualne (mentalne) sposobnosti – odnose se na potencijal ljudi da procesiraju verbalne, numeričke i ostale informacije i da shvaćaju i rješavaju probleme različite vrste
- Senzorne (čulne) sposobnosti – vezane uz čovjekova čula, a razlikuju se sposobnosti razlikovanja boja, oblika, dužina, udaljenosti te slušne sposobnosti
- Psihomotorne sposobnosti – odnose se na obavljanje sitnih, jednostavnih i složenih pokreta; u ove sposobnosti ubrajamo pokrete ruke, šaka, prstiju i brzina reagiranja
- Fizičke sposobnosti – odnose se na građu tijela, fizičku snagu, izgled

Najčešća definicija ličnosti je ona koja pod ličnošću podrazumijeva jedinstvenu organizaciju osobina koja se formira uzajamnim djelovanjem organizma i socijalne sredine i određuje opći, za pojedinca karakterističan način ponašanja. Osobine su generalizirane i trajna obilježja pojedinca, a obuhvaćaju velik broj podražaja i odgovora odnosno reakcija.

Allport razlikuje osobine s obzirom na populaciju i s obzirom na pojedinca. U tom smislu on diferencira dvije klase osobina, a to su:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Buble M.: Menadžment, op.cit., str.381.

<sup>10</sup> Buble M.: Menadžment, op.cit., str.382.

<sup>11</sup> Buble M.: Management, op.cit., str.392.



- Opće osobine – generalizirane tendencije ponašanja zastupljene kod svih ili većine ljudi, na osnovu njih se pojedinci mogu uspoređivati
- Individualne osobine – generalizirane neuropsihičke strukture koje imaju mogućnost da mnoge podražaje učine funkcionalno ekvivalentnim i da iniciraju i vode konzistentne oblike adaptivnog i stilističkog ponašanja

U novije vrijeme se sve više primjenjuje petodimenzijski model ličnosti prikazan u tablici 1.

**Tablica 1. Pet dimenzija ličnosti - "pet velikih"**

DIMENZIJE	OPIS
<b>Ekstraverzija</b>	Stupanj u kojem je neka osoba okrenuta okolini, socijabilna i otvorena; atributi koji je opisuju: društvena, ambiciozna, pričljiva, asertivna, eksplozivna, impulzivna i agresivna.
<b>Emocionalna stabilnost</b>	Opseg u kojem je osoba emocionalno stabilna i prilagodljiva; osobine koje se opisuju: emocionalno stabilna, nedepresivna, sigurna, zadovoljna.
<b>Ugodnost</b>	Stupanj u kom je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna; osobine koje se opisuju: ljubazna, puna povjerenja, dobroćudna, tolerantna, pomirljiva.
<b>Pouzdanost</b>	Stupanj savjesnosti, pouzdanosti, organiziranosti, zainteresiranosti i odgovornosti za postizanje ciljeva i rokova; atributi koji je opisuju: pouzdana, organizirana, postojana, temeljita, usmjerena postignuću.
<b>Radoznalost i otvorenost</b>	Stupanj u kom je osoba imaginativna, radoznala, fleksibilna, senzitivna, zaigrana, otvorena za nova iskustva i promjene; to su ujedno i osobine koje ju opisuju.

Izvor: Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 385.

Tablica 1. prikazuje pet dimenzija ličnosti koje pojedinac može posjedovati. Ekstraverzija je opisana kao stupanj okrenutosti okolini, socijabilnosti i otvorenosti. Emocionalna stabilnost je opseg emocionalne stabilnosti i prilagodljivosti osobe. Ugodnost opisuje stupanj u kojem je osoba socijalno prihvatljiva i kooperativna, dok pouzdanu osobu čini stupanj njene savjesnosti, pouzdanosti i organiziranosti u postizanju ciljeva. Dimenziju radoznalosti i otvorenosti ima imaginativna, radoznala, senzitivna i zaigrana osoba, otvorena za nova iskustva i promjene.

Postupak selekcije sastoji se od nekoliko osnovnih koraka:<sup>12</sup>

- analiza zaprimljene dokumentacije i prijava kandidata,
- prvi intervju s odabranim kandidatima,
- psiho testovi,
- intervju s kandidatima koji su zadovoljili testove,
- završni razgovor i ugovaranje uvjeta zapošljavanja.

Ovisno o radnom mjestu i veličini poduzeća, selekcija može sadržavati sve ili neke od navedenih koraka.

#### **2.1.4. Obuka i razvoj kadrova**

Pod obukom kadrova obično se podrazumijeva pripremanje za zanimanje ili za specifične vještine; ona je manje orijentirana na osobu, a više na posao. Nasuprot tome, obrazovanje (edukacija) je proces stjecanja znanja i vještina općenito potrebnih za život; ono je osobno i široko zasnovano. Dok je obrazovanje od društvene važnosti, obuka je od važnosti za poduzeće i pojedinca.<sup>13</sup>

Obukom zaposlenika poduzeće obuhvaća razvijanje vještina i sposobnosti da pojedinci svoj posao obavljaju uspješno, davanje informacija o poduzeću, njegovim proizvodima, uslugama, poslovnoj politici i drugim karakteristikama te razvijanje stava zaposlenih prema svom poduzeću. Cilj je da se obukom razviju radne navike i uspješne metode rada, motivacija i interes za učenjem i pozitivan stav zaposlenih prema radu.

Četiri su temeljne faze procesa obuke:<sup>14</sup>

- identifikacija potreba za obukom
- planiranje potrebne obuke
- izvođenje obuke
- evaluacija izvršene obuke

---

<sup>12</sup> Poljak, T. (2006.) Psihologija rada. FER Zagreb, str. 26

<sup>13</sup> Buble M.: Menadžment, op.cit., str.403.

<sup>14</sup> Buble M.: Menadžment, op.cit., str.405.

Da bi se proces obuke mogao provesti, potrebno je postojanje određenih pretpostavki, odnosno određene politike obuke i razvoja kadrova u poduzeću i odgovarajuća organizacija za realizaciju te politike i same obuke.

Za zaposlenike je obuka od iznimne važnosti jer povećavaju znanje i vještine i time svoju zaposlenost i mogućnost bržeg i lakšeg zapošljavanja na drugim radnim mjestima i u drugim radnim sredinama. Za poduzeće je važno da kroz povećanje razine obrazovanja svojih zaposlenika i rezultate povećane učinkovitosti zaposlenika, s višim stupnjem znanja i vještina, povećava svoju konkurentnost.

Metoda obuke kadrova ključan je element obuke, pa je stoga i razumljiva pozornost koja se poklanja metodama obuke. Koja će se od metoda upotrijebiti, bitno određuje program obuke odnosno vrsta posla za koji se vrši obuka. S tog bi se aspekta moglo sve poslove u poduzeću diferencirati na dvije osnovne grupe, a to su (1) nemenadžerski poslovi i (2) menadžerski poslovi. Prvi su brojniji, a drugi su kompleksniji, ali su i jedni i drugi značajni za poduzeće pa odatle i potreba obuke nemenadžera i menadžera.<sup>15</sup> Metode obuke nemenadžera su:<sup>16</sup>

- Metoda rasprave – zahtijeva da polaznici, odnosno sudionici posjeduju izvrsna znanja kako bi se mogla vršiti razmjena mišljenja; potrebno je postojanje moderatora, predmet rasprave koji je u okviru znanja i da je aktualan te da postoji planirano vrijeme rasprave.
- Metoda obuke u razredu – provodi se u posebnim prostorijama opskrbljenim svim potrebnim nastavnim pomagalicama, kako je to i u redovnim školama, omogućava velik broj polaznika uz minimalan broj instruktora.
- Metoda programirane nastave – koristi se knjigom, priručnikom ili aparatima za učenje kako bi se prezentirali programirani nastavni sadržaji; uređaji se koriste kombinirano – teorijski i praktično.
- Obuka uz pomoć kompjutera – izvodi se dvjema osebujnim tehnikama – poučavanje potpomognuto kompjuterom i poučavanje upravljano kompjuterom.
- Metoda simulacije – koristi simulatore za uvježbavanje polaznika; koristi se u slučajevima kada je nepraktično, rizično ili skupo koristiti stvarna sredstva za rukovanje kojima se polaznici obučavaju.

---

<sup>15</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit, str. 411.

<sup>16</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 411.

Za obuku menadžera koriste se specifične metode podijeljene u dvije grupe:<sup>17</sup>

- Obuka stjecanjem iskustva na poslu
  - Poučavanje
  - Dodjeljivanje zamjenika
  - Rotacija posla
  - Lateralni transfer
  - Dodjeljivanje projekata i odbora
  - Prisustvovanje sjednicama štaba
- Obuka iskustvom izvan poduzeća
  - Metoda studije slučaja
  - Metoda „obuke u košari“
  - Metoda grupne diskusije bez voditelja
  - Metoda managerskih igara
  - Metoda igranja uloga
  - Metoda laboratorijske obuke

Za razliku od obuke koja je orijentirana na posao, razvoj karijere je orijentiran na pojedinca i njegove potencijale. On je vezan uz stjecanje novih znanja, vještina i sposobnosti koje omogućavaju pojedincu preuzimanje novih, složenijih poslova. Interes za taj razvoj nema samo pojedinac-zaposlenik, već i njegovo poduzeće management kojega je svjestan da dinamika okoline uvjetuje i dinamiku promjena znanja, vještina i sposobnosti pojedinca. Pratiti tu dinamiku najbolje se može ako se interes poduzeća i interes pojedinca suglase, a to se postiže upravo razvojem karijere.<sup>18</sup>

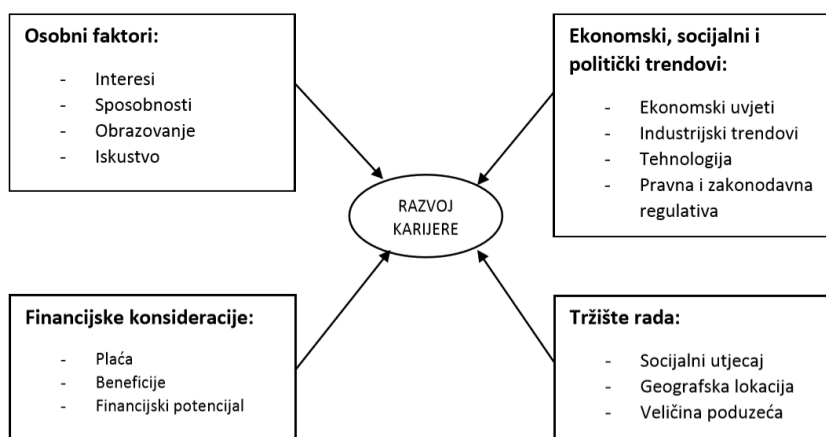
Na razvoj karijere utječu brojni faktori – osobni faktori, ekonomski, socijalni i politički trendovi, tržište radne snage te financijske konsideracije.

---

<sup>17</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 413.

<sup>18</sup> Buble, M.: Management, op.cit., str. 423.

Na slici 3. su prikazani prethodno navedeni faktori.



*Slika 3. Faktori utjecaja na razvoj karijere*

Izvor: Buble, M.: Management, op.cit.,str.424.

Sa slike 3. vide se četiri vrste faktora koji utječu na razvoj karijere. Utjecaj osobnih faktora vidi se kroz interese koje pojedinac ima, njegove sposobnosti, stečnuto obrazovanje i iskustvo. Osim toga, na razvoj karijere utječu i financijske konsideracije odnosno plaća, beneficije i financijski potencijal. Ekonomski, socijalni i politički trendovi su također faktor utjecaja zbog ekonomskih uvjeta, industrijskih trendova, tehnologije i pravne i zakonodavne regulative. Navodi se i tržište rada kao jedan od faktora utjecaja u vidu socijalnih utjecaja, geografskih lokacija i veličina poduzeća.

Karijera se definira kao slijed radnih mjesta koje pojedinac zauzima tijekom životnog vijeka, a tijekom njega prolazi kroz različite faze u razvoju karijere koje predstavljaju model životnog ciklusa karijere.

Sastoji se od pet faza:<sup>19</sup>

- Istraživanje
- Utemeljenje
- Sredina karijere
- Kasna karijera
- Povlačenje

<sup>19</sup> Buble, M.: Management, op.cit., str. 425.

Da bi se karijera razvijala, jako je važna uloga pojedinaca koji mora aktivno i odgovorno promišljati i planirati vlastitu karijeru, te se postavljaju tri temeljne grupe zadataka. Prvu čini ocjenjivanje utjecajnih faktora na razvoj karijere, drugu određivanje ciljeva koje želi postići i treća je razvijanje strategije kojom će ostvariti karijeru.

Planiranje razvoja karijere kao proces se može podijeliti u sedam faza:<sup>20</sup>

- Osobna procjena i procjena tržišta rada – dobivanje slike o sebi, provodi se samoprocjenjivanjem; svaki pojedinac najbolje poznaje sebe i svoje mogućnosti te najlakše može postaviti ciljeve razvoja i pronaći ono zaposlenje koje će mu pomoći da ih ostvari.
- Postavljanje ciljeva – ciljevi se razvijaju kontinuirano kako ljudi razvijaju nove interese i mijenjaju svoj životni stil; ne postavljaju konkretne ciljeve karijere, te se oni s vremenom mijenjaju.
- Utvrđivanje potrebnog znanja i iskustva – potrebno je razmotriti dva područja, formalno učenje i praktično iskustvo; uspješni menadžeri usmjeravaju koncentraciju na učenje analitičnog mišljenja, komunikacijskih vještina, istraživačkih tehnika, primjenu kompjutera i interpersonalne odnose.
- Identificiranje raspoloživih mogućnosti zaposlenja – različite mogućnosti dobivanja informacija o mogućim zaposlenjima, kao što su poslovni časopis ili agencije za zapošljavanje.
- Razvoj rezimea i popratnog pisma – rezime mora biti jasan i izravan, sadržavati osobne podatke, ciljeve karijere, obrazovanje, dosadašnje iskustvo i druge relevantne informacije.
- Procjena ponude posla – nakon prihvaćanja ponude od strane tvrtke, vrši se procjena ponude posla i pojedinac vrednuje ono što poduzeće nudi.
- Rast/ promjena karijere – dinamičan proces, zahtijeva kontinuirano procjenjivanje i vrednovanje.

---

<sup>20</sup> Buble, M.: Menadžment, op.cit., str. 418.

## **2.2. MENTORSTVO**

Složenost zahtjeva koji se postavljaju pred novog zaposlenika u poduzeću ili već postojećeg zaposlenika na novom radnom mjestu unutar poduzeća, pretpostavlja i obvezu organizacije za pružanjem podrške kako bi osoba mogla optimalno razvijati svoje profesionalne kapacitete i uspješno se profesionalno socijalizirati. Ključnu ulogu za učinkovito odvijanje procesa uvođenja u poslovanje organizacije ima mentor koji pruža individualiziranu podršku. Premda je pojam mentora kao vodiča kroz život i uvođenje u profesiju poznat još iz antičke literature, danas se ulogi mentora u razvoju zaposlenika pridaje takav značaj da su mentorske kompetencije kao i proces mentoriranja postali predmetom znanstvenog istraživanja ali i praktičnih nastojanja da se osnaže mentorski kapaciteti za kvalitetno mentoriranje.

### **2.2.1. Pojam mentorstva**

Mentor je riječ grčkog podrijetla, datira iz starogrčke mitologije (Homerova Odiseja) gdje je mentor bio Odisejev prijatelj kojemu je, polazeći u Trojanski rat, povjerio svoj dom i sina. Mentor je bio mudar i razborit te obavljao povjerenu dužnost svjestan svoje odgovornosti, a Odisejev sin ga je poštivao i slušao.

U prenesenom značenju mentorom se naziva osoba koja nekoga prati, savjetuje i nad njime bdije; savjetnik, voditelj. U prosvjeti, stariji nastavnik koji vodi i upućuje učenike ili studente u završni ili diplomski rad ili nadgleda napredovanje nastavnika početnika, magistranada i doktoranada u izradbi magistarskih i doktorskih radova. Mentor se bira ili imenuje prema kriterijima struke (za ono područje u kojem je obrazovan) i iskustva (odsudna je uspješnost i pedagoško iskustvo). Mentor potiče samostalan rad učenika ili studenta, omogućuje susrete radi provjere napredovanja u izradbi rada, predlaže korekciju rada ako je potrebno, nadzire adekvatnost bavljenja temom, upućuje na pretraživanje potrebnih izvora teme te procjenjuje dostatnost kvalitete rada za pristupanje predočanju i obrani.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40158> (22.6.2019.)

Jedan od načina osposobljavanja zaposlenika za rad može biti upravo mentorstvo. Sustavom uspješnog mentorstva kao dijela razvoja i obuke zaposlenika, organizacija dugoročno doprinosi boljoj kompetenciji i radnoj uspješnosti zaposlenih. Mentorstvo, kao odnos između dva sudionika, je proces u kojemu iskusniji zaposlenik pomaže manje iskusnom zaposleniku, u svrhu razvoja i učenja u sigurnom i poticajnom okruženju. Mentorstvo pomaže zadovoljstvu pojedinih zaposlenika kao i samog radnog tima.

Mentorstvo je temeljni oblik ljudskog razvoja gdje jedna osoba ulaže vrijeme, energiju, osobno iskustvo i kompetencije pomažući rast i razvoj sposobnosti druge osobe. Mnogi ljudi, čak i rukovoditelji na višoj razini, nikada nisu naučili kako biti učinkovit mentor ili trener. Mentoring nije pitanje na koje je lako odgovoriti ili o njemu dati savjet, ono zahtjeva jedinstven sklop vještina i prakse.<sup>22</sup>

Mentor je pojedinac koji je već neko vrijeme član određene grupe, tima, poduzeća i slično, a s obzirom na svoje iskustvo ima određene sposobnosti da pomogne novom članu. Uloga mu je da bude podrška novom ili neiskusnom članu te da mu ponudi znanje, perspektivu i iskustva koja će mu omogućiti brže učenje, svladavanje vještina i napredak. Mentor ne mora nužno pružati pomoć samo novim članovima – iskusni članovi također mogu imati koristi od mentora. Mentor je tu da usmjerava, ohrabruje, konstruktivno kritizira, predlaže, oblikuje i inspirira člana kojega mentorira. Mentorstvo je veza u kojoj članovi rastu usporedno, zajedno, razvijajući različite vještine vođenja. Mentor se uči odgovornosti, fokusu, konstruktivnom kritiziranju i pravovremenoj pohvali, snalaženju sa različitim osobnostima, najčešće različitim od osobnosti mentora i vođenju.

Program mentorstva može se definirati kao suradnički odnos između klijenta i mentora, pri čemu mentor koristi niz metoda i tehnika kako bi klijentu pomogao postići zajednički definirani set ciljeva. Programima mentorstva djeluje se na sustavno povećanje individualnih sposobnosti i radnih performansa na način da se osobe izlaže poslovima koji sadrže prilike za učenje te im se pritom pruža pomoć kako bi što više naučili i znanja primjereno upotrijebili.<sup>23</sup>

Program mentorstva može se primjenjivati za početnike, kao i za najviše hijerarhijske pozicije. U sve većem broju poduzeća posjedovanje osobnoga mentora smatra se posebnom beneficijom.

U takvom odnosu mentor djeluje kao:<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/mentorstvo> (22.6.2019.)

<sup>23</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program\\_mentorstva.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program_mentorstva.pdf) (22.6.2019.)

<sup>24</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program\\_mentorstva.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program_mentorstva.pdf) (22.6.2019.)



- savjetnik koji pomaže otkrivati prepreke kod ostvarivanja ciljeva
- ekspert koji savjetuje u području organizacijskih ili bihevioralnih promjena
- facilitator koji olakšava proces donošenja odluka osobi koja je preuzela novu ulogu ili odgovornost ili predstavljati kombinaciju navedenih uloga.

Pritom im mentor može pomoći uvidjeti načela i koncepte koji leže iza pojedinih radnih operacija, kako bi jačali osjećaj svrhovitosti rada. Programi mentorstva imaju sklonost obnavljanja u smislu cikličkih aktivnosti. Osoba koja je prošla kvalitetan program mentorstva i sama često postaje dobrim mentorom te se na taj način proces učenja kontinuirano provodi na kvalitetan način.

### **2.2.2. Karakteristike i uloge mentora**

Mentor bi trebala biti osoba koja je također predana vlastitom osobnom razvoju te ima sposobnost prenošenja znanja na druge, a kao takva osoba treba imati pozitivan pristup, širiti entuzijazam, pružati podršku i poticati atmosferu povjerenja i suradnje. Ukoliko unutar mentorskog odnosa postoji određena dobna razlika zbog koje se shvaćanja o nekim vrijednostima mogu razlikovati, važno je da mentor uspostavi uravnotežen odnos i da mentoriranom omogući samostalno spoznavanje i razvijanje vlastitih vrijednosti. Prije samog procesa mentoriranja, važno je da se mentor upozna kako sa potencijalima tako i sa određenim ograničenjima osobe koja prolazi program. U skladu s tim, mentor mora predvidjeti moguće poteškoće i potencijalne probleme koji mogu nastati u procesu učenja, kao i moguća psihološka ograničenja osobe u smislu straha ili anksioznosti.

U suvremenoj literaturi mentor se najčešće opisuje kao iskusan i uspješan stručnjak koji je spreman i sposoban preuzeti odgovornost za pružanje podrške neiskusnijem kolegi u njegovu profesionalnom i karijernom razvoju. Ova definicija pretpostavlja da su za uspješno obavljanje mentorskih zadataka, osim iskustva i stručnosti u području vlastitog profesionalnog djelovanja, mentoru potrebne i dodatne profesionalne i osobne kompetencije nužne za davanje primjerene podrške manjeiskusnom stručnjaku. Kako te kompetencije ne moraju pripadati primarnom repertoaru profesionalnih kompetencija i postignuća na temelju kojih je mentor prepoznat kao iskusan i uspješan stručnjak, od mentora se očekuje da, osim osobne sklonosti i motivacije za pružanje podrške mlađim kolegama, pokazuje i spremnost za samostalno cjeloživotno učenje i/ili stručno osposobljavanje u ovom području. Isticanje važnosti razvoja specifičnih mentorskih

kompetencija postaje sasvim razumljivo ako se imaju u vidu potencijalne koristi od kvalitetnog mentoriranja koje se očituju u četiri šira područja profesionalnog razvoja: kompetencijskom, motivacijskom, emocionalnom i karijernom.<sup>25</sup>

Tablica 2. prikazuje mentorov doprinos razvoju profesionalnog identiteta mentoriranog.

**Tablica 2. Doprinos mentora razvoju profesionalnog identiteta mentoriranog**

<b>Glavne dimenzije mentorske uloge</b>	<b>Poželjni ishodi mentoriranja</b>
<i>Trener</i> – potiče na učenje i usvajanje novih kompetencija i podržava mentoriranog tijekom tog procesa (često se naziva i tutor)	<i>Kompetencijski</i> – nova znanja, vještine, vrijednosne orijentacije, profesionalna kultura
<i>Zaštitnik</i> – pruža podršku tako da usmjerava na promišljanje o pravilima struke, prepoznaje i postavlja granice, upozorava na rizike (vodič)	<i>Motivacijski</i> – novi, jasniji profesionalni ciljevi, vrijednosti i samopoimanje, veća inicijativnost i odgovornost
<i>Povezivač</i> – postaje izvor informacija, mlađeg kolegu povezuje s drugim relevantnim stručnjacima, umrežava s odgovarajućim pojedincima, institucijama i sustavima (facilitator)	<i>Emocionalni</i> – prihvaćanje izazova, zadovoljstvo poslom, smanjen stres, olakšano uključivanje u profesionalnu zajednicu
<i>Savjetovatelj</i> – pruža psihosocijalnu podršku, kad vodi računa da je uključen u proces izgradnje i profesionalnog razvoja te specifičan međuljudski odnos	<i>Karijerni</i> – veći osjećaj kontrole nad vlastitim profesionalnim razvojem, povećana prepoznatljivost u profesionalnom okruženju, ostvareni profesionalni ciljevi

Izvor: Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 2014., str.16.

Tablica 2. navodi četiri glavne dimenzije mentorskih uloga, a to su: trener, zaštitnik, povezivač i savjetovatelj. Trener potiče na učenje i podržava mentoriranog tijekom procesa, a zaštitnik usmjerava na pravila struke, postavlja granice i upozorava na rizike. Povezivač je izvor

<sup>25</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 2014., str.15.

informacija i povezuje i umrežava mentoriranog, dok savjetovatelj pruža psihocijalnu podršku. Poželjni ishodi mentoriranja su: kompetencijski, motivacijski, emocionalni i karijerni.

Dodjeljivanje mentora zaposleniku, bio on postojeći ili pak novi u poduzeću, je iznimno korisno jer mentor daje smjernice za napredak i uspjeh u karijeri i vodi zaposlenika kroz cjelokupni proces.

Nekoliko načina na koje mentor pomaže u profesionalnom razvoju:<sup>26</sup>

- *Mentalni proces* – Mentor može oblikovati način razmišljanja zaposlenika na način koji vodi profesionalnom uspjehu. To su ljudi koji raspolažu s dovoljno znanja i iskustva te koji prepoznaju fokus.
- *Profesionalni standardi* – Mentor može pomoći i ako zaposlenik upadne u profesionalnu rutinu. U većini slučajeva razlog za takav rasplet je neka zaposlenikova greška na koju mentor može ukazati i pomoći da se otklone stvari koje stoje na putu profesionalnom razvoju.
- *Umrežavanje* – Ako je zaposlenik novi u svijetu rada ili je upravo promijenio posao, mentor može pomoći i na razini ostvarivanja kontakata s ljudima koji su ključni za industriju u kojoj se želi ostvariti. Mentor je, na neki način, ulaznica za karijeru.
- *Uzor* – Za mentora je dobro odabrati osobu koju zaposlenik profesionalno i osobno cijeni – osobu koja je uzor. To pruža motivaciju i fokus.

Kako ljudski resursi i talenti postaju jedni od osnovnih preduvjeta za konkurentnost tvrtki, tako i mentori dobivaju sve važniju ulogu. Za razliku od velikih tvrtki koje imaju pomno razrađen sustav mentoriranja, u malima se i ne razmišlja o mentorstvu iako za njega katkad nisu potrebna dodatna sredstva.<sup>27</sup>

Odlike koje čine dobrog mentora:

- *Ima iskrenu želju pomoći* – Voljan je potrošiti vrijeme da nekomu pomogne i ima pozitivno stajalište o prenošenju svojeg znanja drugima.

---

<sup>26</sup> <https://lider.media/znanja/zasto-je-mentorstvo-korisno-za-karijeru/> (23.6.2019.)

<sup>27</sup> <https://lider.media/znanja/8-odlika-dobrog-mentora/> (23.6.2019.)

- *Otvorenog je uma* – Za mentorski stol svi dolaze s vlastitim zamislima, vrijednosnim sustavom i predrasudama, što je normalno. Međutim, bit je mentorstva transformacija ne samo štíćenika nego i mentora, koji mora biti sposoban prihvatiti nove načine razmišljanja.
- *Ima pozitivno stajalište i ponaša se kao dobar uzor* – Pokazujući štíćeniku što mu treba da postane produktivan i uspješan, istodobno mu pokazuje specifične načine ponašanja potrebne za uspjeh u praksi. Stoga štíćenici za mentore najčešće žele osobe koje su zaradile poštovanje među kolegama i čiji se doprinos cijeni u poslovnoj zajednici.
- *Motiviran je za stalan rast i razvoj* – Da bi pomogao drugima u razvoju, mentor nikad ne smije prestati raditi na vlastitom razvoju, zato mnogi od njih kažu da im taj posao pomaže i na osobnom polju.
- *Ima samopouzdanja i zna se ponašati* – Umjesto da se dokazuje i pokazuje vlastiti ego, dobar mentor mora imati sposobnost kritički preispitati i izazvati štíćenika tako da ovaj to ne shvati kao prijetnju te mu pomoći da situaciju sagleda iz druge perspektive.
- *Postavlja prava pitanja* – Pravi mentori postavljaju pitanja koja će štíćenika potaknuti na razmišljanje. Katkad su najvažnija ona koja je najteže postaviti, stoga ih treba postaviti diplomatski i taktično. Najprije treba razmisliti o tome što se želi prenijeti štíćeniku, a zatim pronaći pitanje koje će ga dovesti do željenog zaključka.
- *Aktivan je slušatelj* – Mentor procesira sve što štíćenik kaže, promatra govor njegova tijela, održava kontakt očima i prepoznaje s kojim temama štíćenik ima teškoća. Pokazati nekomu da ga se sluša vrijedna je vještina sama po sebi jer pokazuje drugoj osobi da se cijeni ono što ona govori. Za to je katkad potrebno mnogo strpljenja i volje.
- *Daje povratnu informaciju* – I to tako da ta informacija točno i objektivno sažima sve što je rečeno, ali mora biti interpretirana tako da štíćenik od nje ima korist.

U izvorima koji opisuju mentorske kompetencije najčešće se navode četiri skupine ključnih mentorskih osobina: profesionalne kompetencije i iskustvo, interpersonalne kompetencije, komunikacijske vještine te osobine ličnosti i uvjerenja.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: op.cit., str.17.

U tablici 3. su prikazane četiri kategorije kompetencija uspješnih mentora.

**Tablica 3. Kompetencije uspješnih mentora**

Kategorija	Specifična znanja, iskustva i vještine
Profesionalne kompetencije i iskustvo	Iskusan i cijenjen, s dobrim poznavanjem poslovanja organizacije; Vještine planiranja, provedbe i evaluiranja projekata; Vještine primjerene komunikacije rezultata znanstvenih istraživanja kroz objavljivanje znanstvenih radova i javnih izlaganja; Razumijevanje dinamike grupnih uloga i sposobnost analize organizacijskih procesa; Djelovanje u međunarodnom kontekstu i sklonost međunarodnoj suradnji; Socijalne vještine vođenja i timskog rada u realizaciji projektnih zadataka; Poznavanje načela i institucijskih mehanizama upravljanja kvalitetom; Motiviranost za uvođenje inovacija usmjerenih na unapređenje funkcioniranja organizacije i razvoja vlastitog područja djelovanja; Sposobnost kritičke refleksije o vlastitoj praksi; Mogućnost učinkovitog upravljanja vremenom; Poznavanje obilježja i dinamike profesionalnog razvoja mladog istraživača
Interpersonalne kompetencije	Sposobnost uspostave poticajne, dinamičke i suradničke atmosfere, prepoznavanja i primjerenog odgovaranja na uočena emocionalna stanja i profesionalne potrebe mentorirane osobe; Uvažavanje različitosti u mišljenjima, osjetljivost za sociokulturne različitosti te sposobnost za konstruktivno rješavanje konfliktnih situacija; Mogućnost procjene dosegnute razvojne razine

	početnika i mogućnost prilagodbe na pojedine faze mentorskog procesa; Mogućnost razgraničenja uloge mentora i drugih srodnih uloga koje nadilaze okvir mentorskog odnosa (terapeuta, prijatelja, nadređenog); Spremnost na traženje kolegijalne podrške i povezivanje s ostalim suradnicima u radnom okruženju
Komunikacijske vještine	Vještine uspostave i održavanja međusobnog povjerenja i otvorenosti, davanja konstruktivnih povratnih informacija, aktivnog slušanja; postavljanja poticajnih pitanja; Jasnoća i dobra strukturiranost izlaganja; Pokazivanje predanosti i entuzijazma za mentorski rad
Osobine ličnosti i uvjerenja	Osobni integritet; Predanost radu i posvećenost profesiji; Empatičnost; Pouzdanost; Diskretnost; Strpljivost i upornost; Tolerantnost; Duhovitost; Spremnost na cjeloživotno učenje; Fleksibilnost, otvorenost za inovacije; Interes za mentoriranje

Izvor: Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, op.cit., str.17.

Važno je navesti i koje osobe nikako nisu prikladne za ulogu mentora:<sup>29</sup>

- *Egocentrične osobe* – žele da je „sve po njihovom“
- *Osobe birokrati* – osobe kojima manjka fleksibilnosti i čvrsto se drže pravila i kontrole
- *Popustljive osobe* – nisu prikladne jer proces mentorstva zahtijeva suočavanje mišljenja
- *Osobe koje previše pričaju* – nemaju razvijenu empatiju i sposobnost slušanja, a umijeće slušanja je ključan čimbenik uspješnosti mentorstva

<sup>29</sup> [https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program\\_mentorstva.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program_mentorstva.pdf) (23.6.2019.)

### 2.2.3. Mentorski odnos

Mentorski odnos predstavlja uspostavljanje istinske interakcije između osobe koja ima znanje i iskustvo i želi ga podijeliti sa manje iskusnom osobom u jasno definiranom i unaprijed utvrđenom vremenskom okviru. Jasno razumijevanje uloge kod obe strane ima veliki utjecaj na uspjeh cjelokupnog procesa mentorstva. Važno je da se jasno i precizno definiraju očekivanja i ciljevi kompletnog procesa, a za kvalitetan mentorski odnos bitno je da su i mentor i mentorirani posvećeni odnosu. Kako bi se tijekom mentorskog odnosa postigao cilj i ostvario rezultat, neophodni su iskrenost, otvorenost i poverenje. Ono što ovu relaciju čini jedinstvenom, u usporedbi sa mnogim drugim međuljudskim vezama, je asimetričan odnos između mentora i mentoriranog, koji je stalno usmjeren potrebama, očekivanjima i ciljevima mentoriranog.

Mentorski odnos pripada u skupinu profesionalnih odnosa budući da je riječ o odnosu dvije osobe čije specifične uloge proizlaze iz njihova profesionalnog položaja. Važan aspekt svakog profesionalnog odnosa, pa i mentorskog, jest činjenica da je to odnos u kojem treba ostvariti neki cilj, postići neki rezultat, za razliku od prirodnih odnosa.<sup>30</sup>

U mentorskom odnosu, mentor i mentorirani imaju različite uloge i dolaze s različitih pozicija, ali teže ostvarenju istog cilja – razvoju profesionalnih kompetencija mentoriranog do one razine koja je u skladu sa očekivanjima razdoblja razvoja profesionalnog identiteta. Mentorski odnos treba biti jasno definiran odnos što znači da su uloge osoba u odnosu jasne i da se zna koja uloga ima više utjecaja i odgovornosti. Također je važno znati i definirati početak i završetak mentorskog odnosa. Mentor je taj koji ima više utjecaja na odnos, stoga je njegova odgovornost za razvoj i kvalitetu odnosa mnogo veća. Da bi postojao kvalitetan mentorski odnos, neophodna je kvalitetna komunikacija tijekom mentorskog procesa. Komunikacija uključuje cijeli niz interpersonalnih vještina među kojima su iznimno važne upravo one koje služe za poticanje i usmjeravanje kritičke refleksije – aktivno slušanje, postavljanje pitanja i davanje povratnih informacija.

---

<sup>30</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, op.cit., str.19.

## 2.2.4. Mentorski proces

Proces mentoriranja se najčešće opisuje kroz tri faze:<sup>31</sup>

U prvoj fazi težište mentorove podrške je u području orijentiranja početnika u funkcioniranje organizacije te u planiranju zadataka za višemjesečno razdoblje i, prema potrebi, u modeliranju i demonstraciji profesionalnih vještina.

Uspostavlja se mentorski odnos i fokus je na orijentiranje u radnom okruženju te na planiranje aktivnosti koje će se provoditi tijekom razdoblja mentoriranja. Mentorirani je ovisan o mentoru i njegovim usmjerenjima te su mu nužne češće povratne informacije.

*Mentor* za vrijeme prve faze izgrađuje povjerenje i povjerljivost prema mentoriranom, pomaže mu i demonstrira, savjetuje ga i vodi. Prihvaća mentoriranog sa svim njegovim karakteristikama, potencijalima i ograničenjima, odaje mu priznanje, daje važnost i profesionalnu podršku. U toj fazi mentoru je zadatak da definira i modelira ostatak procesa mentoriranja te kompetentnu praksu i da mentoriranom sve to iznese, objasni i podijeli svoje iskustvo.

*Mentorirani* se u prvoj fazi otvara i prihvaća sve savjete i upute koje mu mentor daje. Za vrijeme prve faze promatra i analizira mentorovu praksu, polako počinje sa primjenom novih znanja i metoda. Karakteristika prve faze za mentoriranog je da, s obzirom na sve novitete i upoznavanje s poslovanjem poduzeća, postavlja velik broj pitanja.

Tako je u fazi uspostave odnosa s mentorom za mentoriranu osobu poželjno da:<sup>32</sup>

- ima razvijeno samopoštovanje, ali i poštovanje prema drugima;
- prepoznaje neka područja na koja se želi usmjeriti te se ponaša proaktivno i inicira teme s mentorom;
- ima razvijene komunikacijske vještine aktivnog slušanja i jasnog artikuliranja svojih ideja i očekivanja.

---

<sup>31</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, op.cit., str. 20.

<sup>32</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, op.cit., str. 21.



U drugoj fazi se mentorirani počinje razvijati kao refleksivni praktičar. Počinje se oslanjati na vlastite vještine i kompetencije. Umjesto konkretnih savjeta, mentorova povratna informacija usmjerava ga u razvoju profesionalnih kompetencija, ali i vještina refleksije i samoevaluacije.

Mentorski odnos se razvija i održava, ali je usmjeren na podršku profesionalnih kompetencija. U drugoj fazi mentorirani postaje djelomično neovisan i povratne informacije od strane mentora su mu rjeđe potrebne.

*Mentor* u ovoj fazi modelira i razvija kompetentnost mentoriranog i pomaže mu u razvoju učinkovite prakse. Sada je mentor taj koji postavlja pitanja, ali i nudi ideje. Počinje polako poticati samostalnost mentoriranog, ohrabruje ga odavajući mu priznanje i konstantno potiče refleksiju.

*Mentorirani* sve više postaje kreativan u radu i idejama, raste mu samouvjerenost i samopouzdanje te se tijekom druge faze koristi refleksijom.

U fazi razvijanja i održavanja odnosa za mentoriranu je osobu poželjno da:<sup>33</sup>

- bude motivirana za učenje i spremna prihvatiti pouku od strane iskusnije osobe;
- potiče mentora na preispitivanje dostupnih informacija, ali isto tako i da ne izbjegava izazovne teme koje mu otvara mentor zbog osjećaja nesigurnosti;
- pažljivo priprema teme koje želi otvoriti tijekom susreta te dubinski razmišlja (reflektira) o spoznajama stečenim nakon susreta, kao i da preispituje svoje motive, uvjerenja, vrijednosti i postupke;
- pridonosi otvorenosti komunikacije, jasno izražavajući svoje strahove i sumnje, iznoseći svoja mišljenja te postavljajući pitanja oko nejasnoća.

U trećoj fazi mentorirani počinje samostalno planirati svoje zadatke, shvaća procese poslovanja poduzeća, samostalno pronalazi rješenja za probleme i izazove s kojima se susreće svakodnevno u radu. Mentor sada postaje partner u raspravi te izvor podrške – socijalne i emocionalne. Ovom fazom polako završava mentorski odnos i počinje se poticati preuimanje profesionalne odgovornosti i samostalnosti mentoriranog. Njihov odnos se u ovoj fazi redefinira odnosno iz odnosa mentor – mentorirani, stvara se odnos kolega – kolega. Mentorirani i mentor razvijaju takav odnos u kojem ravnomjerno razmjenjuju ideje.

---

<sup>33</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: op.cit., str.21.

*Mentor i mentorirani* počinju voditi dijalog koji uključuje – suradničko učenje, donošenje odluka i rješavanje problema, zajedničko procjenjivanje i planiranje, naizmjenično vođenje, refleksiju o praksi, razmjenu povratnih informacija i redefiniranje odnosa u smjeru kolegijalne podrške.

U fazi stjecanja profesionalne zrelosti i napuštanja mentorskog odnosa za mentoriranu osobu poželjno je da: <sup>34</sup>

- sazrijevajući shvati koji su mentorovi ciljevi i motivi te postupno preuzme aktivnu ulogu u pomaganju mentoru u samom procesu mentoriranja;
- nauči prihvaćati vanjske povratne informacije ne kao kritike već kao sredstvo za unapređenje vlastitih kompetencija, te razvije vještine davanja konstruktivnih povratnih informacija samom sebi (npr. što sam naučio iz vlastite pogreške);
- razvije samopouzdanje, profesionalnu odgovornost i nezavisnost u odlučivanju, ali i da prepoznaje važnost korištenja različitih izvora informacija i podrške u okolini;
- odaje priznanje i zahvalnost mentoru za dobru podršku, ali i spremnost da se oduži tako što će jednom i sam postati mentor.

Iz ovoga je vidljivo da se u različitim fazama mentorskog odnosa mentor i mentorirani koriste različitim ponašanjima. S vremenom mentorova aktivnost i doprinos u odnosu opadaju, dok doprinos i uključenost mentoriranog u odnosu sve više rastu.

Mentorova učinkovitost u mentorskom odnosu ne ovisi samo o njegovim osobinama i kompetencijama, već i o osobinama ličnosti i kompetencijama same mentorirane osobe. Osobine mentora se trebaju uskladiti sa obilježjima mentoriranog odnosno trebaju se međusobno prilagoditi kako bi mentorski odnos bio što učinkovitiji i efektivniji.

---

<sup>34</sup> Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: op.cit., str. 22.

### **3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN**

Dioničko društvo AD Plastik najveći je hrvatski proizvođač plastičnih dijelova za automobilsku industriju. Društvo je nastalo 1992. godine izdvajanjem iz bivše Jugoplastike, da bi se 1996. godine oblikovalo kao dioničko društvo, pod današnjim imenom. Privatizirano je 2001. godine, na bazi tzv. programa radničkog dioničarstva, koji je uspješno realiziran, stoga su djelatnici AD Plastik-a danas vlasnici skoro jedne petine dionica svoje kompanije.<sup>35</sup>

Glavna djelatnost poduzeća je razvijanje i proizvodnja proizvoda iz plastičnih materijala za autoindustriju. Inovativnim i kreativnim dostignućima doprinose uspjehu njihovih kupaca. U ispunjavanju ciljeva poslovanja, primjenjuju načela društveno-odgovornog i etičkog poslovanja na dobrobit šire društvene zajednice i ostalih dionika.

#### **3.1. POVIJESNI RAZVOJ**

Izvorni prethodnik „AD Plastik-a“ je „Jugoplastika“ koja je bila tvornica konfekcije, galanterije, obuće, proizvoda iz termoplastičnih materijala te stakloplastike, a stvorena je 1952. godine.

1968. godine u sklopu kombinata „Jugoplastika“ započinje razvoj i proizvodnja proizvoda namijenjenih automobilske industriji. Sve većim razvojem proizvodnje proizvoda za automobilsku industriju, 1992. godine osnovali su se „Autodijelovi“ kao samostalno poduzeće izdvajanjem iz „Jugoplastike“.

Već 1994. godine došlo je do promjene imena poduzeća „Autodijelovi“ u današnje ime, AD Plastik, a godinu nakon se otvorila tvornica AD Plastik-a u Zagrebu te tvornica-društvo u Toljati, Rusija.

2001. godine započinje provedba programa radničkog dioničarstva, a 2002. godine osnovana je kompanija Euro APS u Rumunjskoj u partnerstvu s inozemnom kompanijom „Simoldes“. Četiri godine nakon, AD Plastik je ušao u partnerstvo s inozemnom kompanijom Faurecia zajedno s kompanijom Euro APS iz Rumunjske, na način da Faurecia preuzima udio od

---

<sup>35</sup> <http://www.adplastik.hr/hr/8-ad-plastik-grupa/> (2.7.2019.)

Simoldes-a, a 2007. godine vrši se dokapitalizacija AD Plastik-a od strane inozemnog partnera Aerokosmicheskoe oborudovanie u iznosu 42,5 milijuna eura. Osnivanje druge Joint venture kompanije provedeno je 2009. godine, s kompanijom Faurecia - ZAO FADP, Luga, Rusija.

AD Plastik svoje poslovanje nastavlja širiti i 2012. godine otvaranjem tvornica-društava u Mladenovcu, Srbija i Kalugi, Rusija. Dvije godine nakon otvorena je nova linija bojanja u Zagrebu, a 2017. je otvorena i nova linija bojanja za interijere.

Zadnji veliki uspjeh je upravo iz 2018. godine kad je AD Plastik Grupa postala stopostotni vlasnik mađarske kompanije Tisza Automotive čime je ostvarila ključne ciljeve svoje poslovne strategije i srednjoročnog plana razvoja. Ova akvizicija osigurat će daljnji rast AD Plastik Grupe te proširenje portfelja kupaca.

### **3.2. MISIJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D., SOLIN**

Misija poduzeća je da inovativnim rješenjima i stalnim unapređenjem razvoja i kvalitete proizvoda doprinosi uspjehu svojih kupaca. Svoje ciljeve ostvaruju kao etičan, odgovoran i poželjan poslodavac. Posluju u harmoniji s okruženjem na zadovoljstvo svih dionika poduzeća, a dioničari ih prepoznaju upravo kao pouzdanu kompaniju za koju smatraju da je poželjno dugoročno ulagati.

### **3.3. VIZIJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D., SOLIN**

Vizija poduzeća AD Plastik je biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji plastičnih proizvoda u istočnoj Europi. Pri tome žele ostvariti prepoznatljivu ulogu u globalnoj industriji razvoja i proizvodnje plastičnih komponenti za automobile.

Kontinuiranim unapređenjem u području istraživanja i razvoja njihovih proizvodnih procesa, uz inovativna idejna rješenja, žele kupcu osigurati uslugu kojom će doprinijeti kvaliteti njegovog kompletnog proizvoda.

Viziju žele ostvariti uvažavajući načela društveno-odgovornog poslovanja s naglaskom na kvalitetu proizvoda, a na zadovoljstvo njihovih kupaca, zaposlenika, poslovnih partnera i dioničara.

### 3.4. KLJUČNE VRIJEDNOSTI U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN

Ono što pokreće i određuje poduzeće AD Plastik d.d. su jasno određene ključne vrijednosti:<sup>36</sup>

- ***Vjerodostojnost***

U poslovanju AD Plastika vode se time da rade ono što je ispravno, a ne što je lako i jednostavno, a to potvrđuju svojim ponašanjem na svim razinama organizacije.

- ***Izvrsnost***

Rade i djeluju kao vlasnici te se odlikuju strašću i brzinom u poslu. Proizvodi koje proizvode zadovoljavaju najviše standarde kvalitete.

- ***Kreativnost***

Poduzeće AD Plastik stalno traži nove primjenjive ideje za unapređenja tehnologije te općenito rješenja za podizanje organizacijske učinkovitosti i stvaranje poticajnog okruženja za ostvarivanje ciljeva. Svjesni su i smatraju da je kreativnost nužan preduvjet rasta i razvoja kompanije.

- ***Odgovornost***

Odgovorni su za kompaniju kao cjelinu i za njene rezultate, te vode brigu o svim dionicima u lancu stvaranja vrijednosti kompanije. Odgovornost je preduvjet za razvoj, rast i rezultate kompanije, a iskazuju je svakodnevno u odnosima prema svakom pojedincu, radu, partnerima, dionicima i postupcima prema društvu, prirodi i zajednici u kojoj posluju.

- ***Tradicija***

Dugogodišnje iskustvo u proizvodnji plastičnih dijelova temelj je uspješnog budućeg poslovanja. Od početaka u sklopu Jugoplastike, od 1968. godine, kroz inovativnu tehnologiju, sudjeluju u stvaranju različitih modela automobila.

### 3.5. RAZVOJ I TEHNOLOGIJA U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN

Višegodišnje iskustvo rada na međunarodnim i domaćim projektima, povezanost s institucijama i partnerima u regiji te korištenje niza različitih programskih rješenja pozicioniraju poduzeće AD Plastik u vrh ponude inženjerskih usluga. Inženjerski tim stručnjaka kojim poduzeće

---

<sup>36</sup> <http://www.adplastik.hr/hr/23-kljucne-vrijednosti/> (2.7.2019.)

raspolaze u mogucnosti je brzo odgovoriti na sve zahtjeve trzista koji se postavljaju pred njih, pa cak i stvaranja novih smjerova, zahtjeva i visih standarda.

Suraduju s kupcima od rane faze razvoja proizvoda, koristeći pri tom suvremene alate i tehnike te primjenjujući specifična stručna znanja i prethodno stečena iskustva, pri tom nudeći kupcu sljedeće vrste usluga:<sup>37</sup>

- Analiza tržišta i istraživanje
- Razvoj proizvoda (optimizacija, studije izvedivosti)
- Razvoj procesa
- Reverzibilni inženjering
- Validacija proizvoda

AD Plastik u svom portfelju ima sljedeće tehnologije pomoću kojih su sposobni osigurati najrazličitije potrebe kupaca:<sup>38</sup>

- Injekcijsko prešanje
- Termooblikovanje
- Bojanje
- Puhanje
- Ekstruzija
- Netkani tekstil

---

<sup>37</sup> <http://www.adplastik.hr/hr/3-razvoj/> (2.7.2019.)

<sup>38</sup> <http://www.adplastik.hr/hr/2-tehnologije/> (2.7.2019.)

### **3.6. REZULTATI POSLOVANJA PODUZEĆA AD PLASTIK D.D., SOLIN U 2018. GODINI**

Poduzeće AD Plastik d.d. je na svojoj službenoj web stranici 18. travnja 2019. godine objavilo godišnji izvještaj za 2018. godinu. Njihov primarni cilj je ovakvim načinom izvještavanja ponuditi svim dionicima transparentan, detaljan i jasan uvid u sveobuhvatno poslovanje kompanije.

Vodeća su kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti interijera i eksterijera automobila u Hrvatskoj i jedna od vodećih u Istočnoj Europi. Više od trideset i pet godina iskustva, strast i znanje njihovih zaposlenika utkani u svaki proizvod, garancija su naše kvalitete i pouzdanosti. Multinacionalna su kompanija s osam proizvodnih lokacija u pet zemalja, a svoje proizvode isporučuju u 24 zemlje diljem svijeta. Na dan 31. prosinca 2018. broje čak 2.876 zaposlenika.

U izvještajnom razdoblju AD Plastik Grupu čine: AD Plastik d.d., Hrvatska, AO AD Plastik Togliatti, Rusija, ZAO AD Plastik Kaluga, Rusija, ADP d.o.o., Srbija, Tisza Automotive d.o.o., Mađarska, AD Plastik d.o.o., Slovenija.

Jedan od pokazatelja poslovne uspješnosti poduzeća je EBITDA marža koje iznosi 12,24%, a neto profitna marža iznosi 6,76%.

Poslovni prihodi na razini AD Plastik Grupe za 2018. godinu iznose 1.321,25 mil. kn, što je rast od 21,20% u odnosu na prethodnu godinu. Prihodi u matičnom društvu porasli su za 13,22 posto i iznose 944,97 milijuna kuna. Na njihov je rast najvećim dijelom utjecala realizacija novih projekata Renaulta, Fiata, Volkswagena i Forda. Dodatni generator rasta poslovnih prihoda Grupe, osim oporavka ruskog tržišta unatoč slabljenju tečaja ruske rublje, bili su i prihodi ostvareni u mađarskoj članici grupacije.

Dobit prije kamata, poreza i amortizacije (EBITDA) Grupe iznosi 161,73 mil. kn, što također ukazuje na rast od 2,08% u odnosu na prethodnu godinu. U matičnom je društvu ostvarena EBITDA u iznosu od 81,11 milijuna kuna i u odnosu na 2017. godinu manja je za 11,02 posto. Razlog tome primarno su jednokratni troškovi uhodavanja novih projekata.

Neto dobit Grupe je 89,32 mil. kn, a u odnosu na prethodnu godinu pokazuje rast od 27,23%. U matičnom društvu ostvarena neto dobit iznosi 88,96 milijuna kuna i viša je čak za 66,60 posto u odnosu na 2017. godinu.

Rezultati za 2018. godinu pokazuju nastavak vrlo uspješnog poslovanja uz ostvarene rekordne poslovne prihode i neto dobit.

Bila je to projektna godina s gotovo 80 projekata u tijeku, od čega je više od 20 projekata prešlo u serijsku proizvodnju. Preko 136 milijuna eura dogovoreno je novih poslova za poznate kupce. Godinu je obilježila kupnja mađarske kompanije Tisza Automotive, čime je grupacija ostvarila najavljeno širenje poslovanja. Ovom akvizicijom AD Plastik Grupa ušla je na novo, brzorastuće tržište automobilske industrije, širi portfelj svojih kupaca i osigurava svoj daljnji rast.<sup>39</sup>

Ostvareni rezultati potvrda su ispravnosti postavljene poslovne strategije i poticaj su za daljnju realizaciju planova.

---

<sup>39</sup> Vitaljić L.: Godišnji izvještaj 2018., AD Plastik d.d., str. 67.



#### **4. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA MENTORSTVA ZAPOSLENIKA U PODUZEĆU AD PLASTIK D.D., SOLIN**

Prepoznavanjem potencijala, kompetencija i stručnosti zaposlenika, služba ljudskih resursa kreira smjernice i planove profesionalnog i osobnog razvoja zaposlenika. Predani i kompetentni zaposlenici ključ su uspješnosti, a njihovo prepoznavanje i vrednovanje osnova je razvoja ljudskih potencijala. Unatoč veličini same kompanije, realizacijom svojih aktivnosti žele zadržati individualni pristup zaposlenicima u cilju poštivanja osobnog integriteta svakog pojedinca.

Poduzeće AD Plastik d.d. kao jedan od načina obuke i razvoja svojih zaposlenika u poslovanje poduzeća implementira sustav mentorstva zaposlenika i provodi ga po točno određenoj proceduri. Svrha procedure mentorskog sustava je da se definiraju standardi razvoja kadrova kroz mentorski sustav. Definiraju mentorstvo kao proces u kojem iskusni i iznimno kompetentni pojedinci (mentori) prenose svoja stručna i menadžerska znanja iz područja svoje ekspertnosti te usmjeravaju karijeru novozaposlenih visokoobrazovanih ljudi ili pojedinaca koji već rade u kompaniji te se na osnovi procijenjenog razvojnog potencijala pripremaju za zahtjevnije, odgovornije pozicije (mentorirani), a sve sa svrhom da kompanija osigura kompetentne i motivirane stručnjake i menadžere za svoj budući razvoj. Područje primjene mentorskog sustava su menadžment i stručni kadrovi u ključnim poslovnim područjima.

Specifične definicije i kratice koje se koriste:

- Mentorstvo je proces prijenosa vrijednosti i znanja, poticanja talenta i promoviranja najboljih vještina unutar odjela ili cijele tvrtke, osposobljavanja za nove složenije radne zadatke te stvaranja novih lidera.
- Mentori su u pravilu senior menadžeri i ključni stručni kadrovi. Imenovanje mentora za određeno poslovno područje potvrđuje Uprava na prijedlog Razvoja ljudskih resursa.
- Ključna područja su poslovne cjeline koje se bave osnovnom djelatnošću tvrtke na način da osiguravaju konkurentnu prednost kompanije i perspektivu na automobilskom tržištu:
  - tehnologija i operativne funkcije
  - razvoj

- komercijala
- Ključni kadrovi su radnici angažirani na stručnim poslovima u ključnim područjima i menadžment, te stručni kadrovi ADP-a čiji krug određuje Uprava, prema njihovu značaju za poslovanje i razvoj tvrtke
- Stručni kadrovi su radnici koji rade na poslovima za koje se zahtijeva obrazovanje stečeno preddiplomskim sveučilišnim studijem, diplomskim sveučilišnim studijem i poslijediplomskim specijalističkim studijem (dosadašnja viša i visoka stručna sprema, magistar i doktor znanosti)
- Sukcesija - razvoj zaposlenih za preuzimanje ključnih poslova

Postupak provođenja sustava mentorstva zaposlenika u poduzeću AD Plastik d.d. odvija se unutar 8 koraka kojima su pridružene određene aktivnosti kao i potrebna dokumentacija te osobe koje su odgovorne i koje sudjeluju u koracima provođenja mentorstva.

Koraci – aktivnosti:

Koraci od 1 do 3 definirani su od strane Uprave i predstavljaju okvir za rad svih uključenih u proces, Ljudske resurse, menadžere ADP-a i zaposlene.

### ***1. Postavljanje smjernica i ciljeva mentorskog sustava***

Mentorski sustav usmjeren je na cijelu kompaniju kroz tri perspektive:

- Organizacija
- Zaposleni
- Mentori

Poduzeće AD Plastik d.d. za svaku od te tri perspektive ima određene ciljeve koje želi ostvariti provođenjem sustava mentorstva zaposlenika. Za organizaciju mentorski sustav znači upravljanje organizacijskim znanjem, jačanje poželjnih ponašanja, zadržavanje perspektivnih mladih zaposlenika, precizna kontrola procesa i rano prepoznavanje mogućih problema. Zaposlenima predstavlja strukturirani pristup usvajanju znanja i vještina, daje jasnu sliku što se od zaposlenog očekuje da radi, što je njegov posao i koja je njegova odgovornost i omogućava povratnu informaciju kako izgleda dobar učinak odnosno kako izgleda kad je loše obavljen. Za

mentore znači pokroviteljstvo top menadžmenta koji mentorski program stavlja u prioritetni zadatak kompanije, ali i kontinuiranu edukaciju i priznanje organizacije dugogodišnjim suradnicima za dosadašnji rad i postignuća. Poduzeće AD Plastik d.d. smatra da je mentorstvo čast.

## **2. *Tko su mentori u ADP-u?***

Mentori su u pravilu regrutirani iz redova senior menadžera i ključnih kadrova, kroz njihov isključiv profesionalni angažman na tim poslovima.

Za područja koja nemaju takve kadrove, mentori se imenuju iz redova ključnih i stručnih kadrova s traženim znanjima i iskustvom iz drugih poslovnih područja.

Poduzeće AD Plastik d.d. mentore dijeli u tri razine. Prvu razinu mentora predstavljaju savjetnici i članovi Uprave ADP-a, a obučavaju kandidate za pozicije članova Uprave ADP-a i izvršnih direktora ADP-a. Drugu razinu mentora čine izvršni direktori ADP-a te drugi menadžeri ADP-a i društava kćeri, a obučavaju kandidate za pozicije drugih menadžera ADP-a i menadžera društava kćeri. Treću razinu mentora su ključni i stručni kadrovi s traženim znanjima i iskustvom, a kandidate obučavaju za stručne kadrove.

## **3. *Definicija uloga i odgovornosti u mentorskom sustavu***

Mentorski proces u poduzeću AD Plastik d.d. je organiziran u obliku projekta, a temelji se na timskom radu.

Članovi projektnog tima su:

- Mentor – voditelj projekta
- Neposredno nadređeni – član tima
- Koordinator ljudskih resursa – član tima

Uloge i odgovornosti mentora:

- Sudjeluje u izradi Plana i programa obuke u suradnji s neposredno naređenim i predstavnikom HR-a
- Osigurava općenitu brigu i potporu razvoja planiranih kompetencija
- Pomaže u razrješavanju poteškoća koje se javljaju tijekom realizacije programa

- Daje profesionalne savjete
- Daje naloge kadrovima čije osposobljavanje mentoriraju
- Nadzire razvoj zaposlenika i izvještava
- Odgovoran za ocjenu pripravnosti kandidata
- Daje prijedlog budućeg statusa kandidata
- Redovito izvještava o napretku i i aktivnostima tijekom mentorskog procesa
- Nominira trenere specifične

Uloge i odgovornosti neposredno nadređenog:

- Definira ciljeve razvoja - nedostajuće kompetencije (stručne i ponašajne) i rokove
- Sudjeluje u izradi Plana i programa obuke u suradnji s mentorom i predstavnikom HR-a
- Osigurava resurse za razvoj kompetencija
- Partner je mentoru i mentoriranom u ostvarenju ciljeva mentorskog programa
- Predlaže mentore i trenere iz svog djelokruga rada
- Donosi odluku o budućem statusu zaposlenih

Uloge i odgovornosti ljudskih resursa:

- Osigurava sustavnu edukaciju mentora
- Prikuplja i analizira podatke o potrebama organizacije i inicira mentorske procese
- Sudjeluje u izradi Plana i programa obuke u suradnji s mentorom i neposredno nadređenim
- Usmjerava sve sudionike mentorskog procesa odgovarajućim stručnim savjetima i informacijama
- Odgovora za pravilnu primjenu procedura i radnih uputa koje se odnose na sustav mentorstva
- Nadzire provođenje procesa mentorstva i izvještava
- Vršiti isplatu stimulacije mentorima- platni ured

Uloga i odgovornosti mentoriranog:

- Odgovoran za razvoj svoje karijere
- Inicira razvoj nedostajućih kompetencije

#### ***4. Utvrđivanje stanja i analiza potreba***

Iako je funkcija Ljudskih resursa (Izvršni direktor Ljudskih resursa) odgovorna za realizaciju navedenih aktivnosti, od iznimne je važnosti da menadžment tvrtke uzimajući u obzir strategiju kompanije i poslovne cjeline kojom upravlja, potiče i nadzire razvojne procese svojih zaposlenika.

Istovremeno se odvijaju tri procesa:

##### ***4.1. Utvrđivanje potreba tvrtke za razvojem kadrova***

U odnosu na strategiju Društva, definiraju se ključna poslovna područja tvrtke za razvoj kadrova. U odnosu na Plan zaposlenih i Plan zapošljavanja, utvrđuju se ciljane grupe zaposlenih odnosno novi i ključni kadrovi. Za nove kadrove koji su bez iskustva, cilj je uvođenje u posao, a za nove kadrove sa iskustvom, cilj je uvođenje u posao. Za ključne kadrove, koje u pravilu čine zaposleni u ključnim poslovnim područjima tvrtke, cilj je podizanje razine kompetentnosti. Na koncu počinje priprema za novo radno mjesto.

##### ***4.2. Samoprocjena zaposlenih o svojoj spremnosti***

Potiče se inicijativa zaposlenih za razvojem stečenih kompetencija

- Za samostalno obavljanje operativnih poslova
- Za razvoj novih kompetencija stručnih / menadžerskih

Identifikaciju ciljanih područja za koja trebaju najviše pomoći, zaposlenici vrše kroz dokument „Zahtjev za mentoritanjem“ ili samoprocjenom znanja po temama stručno specijalističkog programa.

##### ***4.3. Nominiranje mentora***

Nositelji poslovnih procesa predlažu HR-u mentore i trenere iz svog djelokruga rada.

Predloženi mentor ispunjava upitnik „Potvrda mentora područja za razvoj“.

Upitnikom se identificira:

- poslovna područja koja mogu razvijati
- raspoloživo vrijeme
- preporučeno trajanje pojedinačnih sastanaka

Mentor elektronskim putem dostavlja popunjeni upitnik odjelu HR-a.

Mentore AD Plastik potvrđuje Uprava Društva.

### ***5. Određivanje mentorskog para***

Za identificirane potrebe organizacije, uspoređuju se prikupljeni podaci o radnicima i mentorima.

Konačnu odluku o izboru mentora i potvrde mentorskih programa donosi menadžer poslovnog područja i Uprava.

### ***6. Organizacija prvog sastanka***

HR odjel informira:

1. Mentore o kadrovima koje trebaju mentorirati
2. Mentorirane o dodjeljenom mentoru

HR odjel organizira prvi sastanak mentora sa mentoriranimima.

Tijekom prvog sastanka mentor provodi Procjenu početne kompetentnosti i upisuje je u dokument „Stručno-specijalistički program osposobljavanja za posao“.

Mentor također nominira, u slučaju potrebe, trenere iz područja za koja nije ekspert, ako već nisu poznati i dostavlja HR odjelu zapis sa prvog sastanka elektronskim putem u navedenom dokumentu.

### ***7. Praćenje napretka i izvještavanje***

Praćenje napretka vrši se mjesečno i kvartalno.

Mjesečni izvještaj mentorskog procesa izrađuju mentor i mentorirani te dostavljaju na uvid nadležnom menadžeru mentoriranog zaposlenika i rukovoditelju razvoja ljudskih resursa.

**7.1.** Jednom kvartalno mentor izvještava HR odjel kroz obrazac Kvartalni izvještaj o realizaciji stručno-specijalističkog programa osposobljavanja mentora koji sadržava:

- Procjenu stečene kompetentnosti ovjerene od strane neposredno nadređenog
- Ocjenu probnog rada (za nove radnike)
- Odluku o budućem statusu mentoriranog

Izvještaj je ovjeren od strane glavnog nadležnog direktora za poslovno područje (npr: izvršni direktor; direktor RJ; ....

Ukoliko postignuti napredak po dinamici ili stupnju stečenih vještina odstupa u od očekivanog potrebno je sagledati uzroke navedenog i poduzeti korektivne mjere za postizanje očekivanog te o istom informirati Upravu.

**7.2.** Mentorirani kvartalno daje povratnu informaciju o načinu i kvaliteti odvijanja mentorskog procesa putem upitnika „Izvještaj mentoriranog“.

## **8. Završetak procesa mentoriranja**

Mentor dostavlja HR odjelu Završni izvještaj na kraju procesa stručno-specijalističkog programa osposobljavanja koji sadržava:

- Procjenu stečene stručne kompetentnosti
- Opću ocjenu koja se odnosi na odnos prema radu, radnim zadacima i drugim zaposlenicima ovjerene od strane neposredno nadređenog
- Odluku o budućem statusu mentoriranog

Izvještaj je ovjeren od strane glavnog nadležnog direktora za poslovno područje (npr: izvršni direktor; direktor RJ; ....)

Matrica odgovornosti:

U samom postavljanju smjernica i ciljeva mentorskog sustava u poduzeću AD Plastik d.d. odgovornost ima Uprava koja u tom procesu surađuje sa izvršnim direktorom za ljudske resurse

kao i sa rukovoditeljem razvoja ljudskih resursa. U takvoj kombinaciji odgovornosti i ovlasti vrši se i nominacija mentora te se definiraju uloge i odgovornosti u mentorskom sustavu.

Izvršni direktor za ljudske resurse je odgovoran za utvrđivanje potreba tvrtke za razvojem kadrova, a u proces su kao sudionici AD Plastik d.d.-a uključeni glavni nadležni direktor za PP, rukovoditelj razvoja ljudskih resursa i zaposleni te direktor Društva, glavni nadležni direktor za PP, rukovoditelj odjela ljudskih resursa i zaposleni u Društvu ADP Grupe u inozemstvu.

Glavni nadležni direktor za PP je odgovoran određivanje mentorskog para gdje su sudionici izvršni direktor za ljudske resurse i rukovoditelj razvoja ljudskih resursa, a za organizaciju prvog sastanka je odgovoran rukovoditelj razvoja ljudskih resursa u što su uključeni sami mentori i zaposleni.

Mentor je odgovoran za praćenje napretka zaposlenika i izvještavanje o stanju i uspješnosti mentorskog procesa izvršnom direktoru za ljudske resurse, glavnom nadležnom direktoru za PP, rukovoditelju razvoja ljudskih resursa kao i samom zaposleniku nad kojim se vrši mentorstvo. Mentor je po završetku procesa mentorstva odgovoran i za ocjenjivanje osposobljenosti zaposlenika u kojem sudjeluju izvršni direktor za ljudske resurse, glavni nadležni direktor za PP i rukovoditelj razvoja ljudskih resursa kako u AD Plastik d.d.-u tako i u Društvu ADP Grupe u inozemstvu te zaposlenici Društva ADP Grupe u inozemstvu.

U procesu mentorskog sustava potreban je niz radnih i referentnih dokumenata.

Radni:

- Zahtjev za mentoriranjem
- Potvrda mentora područja za razvoj
- Stručno-specijalistički program osposobljavanja za radna mjesta
- Kvartalni izvještaj o realizaciji stručno-specijalističkog programa osposobljavanja
- Završni izvještaj na kraju procesa stručno-specijalističkog programa osposobljavanja
- Izvještaj mentoriranog
- Mjesečni izvještaj mentorskog procesa



Referentni:

- Strategija razvoja društva
- Godišnji ciljevi i pokazatelji poslovnog procesa
- Mape nasljeđivanja
- Plan karijere
- Plan zapošljavanja
- Popis stručnih kompetencija radnog mjesta

## 5. ZAKLJUČAK

Ljudski resursi su jedan od najznačajnijih resursa te se smatraju osnovnim interesom svakog poduzeća. Upravo je ljudski faktor taj koji određuje ukupni razvoj poduzeća odnosno profitabilnost, produktivnost i konkurentnu prednost nekog poduzeća. Ljudski kapital odnosno čovjek kao resurs neizostavan je dio bilo kojeg poslovnog procesa. Čovjek više nije nezamijećeni resurs već značajno izvoriste nove vrijednosti i najveće bogatstvo kojim poduzeće raspolaže i upravlja. U suvremenom poslovanju važnost upravljanja ljudskim resursima postaje sve izraženija. Promicanjem stručnog usavršavanja, poduzeća povećavaju fleksibilnost i sposobnost svojih zaposlenika te doprinose njihovom osobnom razvoju i zadovoljstvu.

Ovaj rad obrađuje temu implementacije sustava mentorstva zaposlenika u poduzeću AD Plastik d.d. gdje se mentorski sustav vidi kao kvalitetna suradnja između poduzeća i samih zaposlenika. Važno je da poduzeće na osnovi procijenjenog razvojnog potencijala priprema svoje zaposlene za zahtjevnije i odgovornije pozicije, a sve sa svrhom da poduzeće osigura kompetentne i motivirane stručnjake i menadžere za svoj budući razvoj.

Na temelju opisanog postupka provedbe mentorskog sustava u poduzeću AD Plastik d.d., kvaliteta i snaga navedenog poduzeća se vidi kroz ljudske resurse kojima raspolaže. Menadžment tvrtke upravlja, potiče i nadzire razvojne procese svojih zaposlenika i tako stvara kompetentne, samopouzdanе i profesionalne zaposlenike. Tako zaposlenici poduzeća AD Plastik d.d. predstavljaju temelj uspješnog konkuriranja na tržištu.

Poduzeće AD Plastik d.d. slijedi suvremene strategije poslovanja i jedno je od rijetkih poduzeća u Hrvatskoj koji uspješno provodi sustav mentorstva zaposlenika. Iz toga vidimo da veliku pažnju posvećuje upravo svojim zaposlenicima, te kontinuirano prate rad svojih zaposlenika kako bi u potpunosti iskoristili njihov potencijal. Kroz sustav mentorstva ulaže u edukaciju svojih zaposlenika i usmjerava ih ovisno o njihovim znanjima i mogućnostima.

Tijekom 2014. godine poduzeće AD Plastik d.d. uvodi mentorski sustav kao novu, ključnu proceduru razvoja kadrova i od tada ju sustavno provodi. Iako je procedura relativno nova, nastoje ju razvijati i učiniti što kvalitetnijom kako bi što više ulagali u svoje zaposlenike i tako povećali uspješnost, kako na individualnoj razini, tako i na razini cijelog poduzeća.

## POPIS LITERATURE

1. Alfirević N., Pavić I., Matić I.: MENADŽMENT: priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet, Split, 2007.
2. Buble, M.: Menadžment, Sveučilište u Splitu, Split, 2000.
3. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet, Split, 2009.
4. Jambrek, I., Penić, I. (2008.) Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najvažniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, 29 (2)
5. Poljak, T. (2006.) Psihologija rada. FER Zagreb
6. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
7. Vitaljić L.: Godišnji izvještaj 2018., AD Plastik d.d.
8. Vizek Vidović V., Brajdić Vuković M., Matić J.: IDIZ-ov priručnik za mentoriranje mladih istraživača, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, 2014.
9. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40158>
10. <https://www.poslovnaucinkovitost.eu/edukacije/predavanje/mentorstvo>
11. [https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program\\_mentorstva.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/693930.Program_mentorstva.pdf)
12. <https://lider.media/znanja/zasto-je-mentorstvo-korisno-za-karijeru/>
13. <https://lider.media/znanja/8-odlika-dobrog-mentora/>
14. <http://www.adplastik.hr/hr/8-ad-plastik-grupa/>
15. <http://www.adplastik.hr/hr/23-kljucne-vrijednosti/>
16. <http://www.adplastik.hr/hr/3-razvoj/>
17. <http://www.adplastik.hr/hr/2-tehnologije/>

## SUMMARY

In this final paper, the topic of implementation of the employee mentoring system in the company AD Plastik d.d., Solin is discussed, which emphasizes the importance of application and implementation an employee mentoring system within the company. It shows the planning of human resources, as well as the processes of recruitment and selection of personnel. Emphasis is placed on the importance of training and staff development, in other words, the ways in which it can be implemented, and one of the ways in which AD Plastik d.d. is training employees is exactly mentoring. Also, the characteristics and roles of the mentor are presented, as well as the mentoring process and the relationship between the mentor and the mentee. AD Plastik d.d. pays great attention to its employees, their growth and development, invests in their knowledge and education in order to maximize the success of both the individual and the entire organization.

**Keywords:** recruiting, employee promotion, mentoring, mentoring system, AD Plastik dd, Solin

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Pet dimenzija ličnosti - "pet velikih".....	17
Tablica 2. Doprinos mentora razvoju profesionalnog identiteta mentoriranog .....	26
Tablica 3. Kompetencije uspješnih mentora.....	29

## POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljevi kadroviranja .....	11
Slika 2. Bazni model sistemskog planiranja kadrova.....	13
Slika 3. Faktori utjecaja na razvoj karijere .....	21